Аушев Мухарбек Измайлович. Управление финансами вертикально-интегрированных компаний (На прим. АО "ЛУКойл") : Дис. ... канд. экон. наук : 08.00.10 : СПб., 1996 213 c. РГБ ОД, 61:96-8/602-X

**Содержание к диссертации**

Введение

Глава 1. Общие принципы и тенденции развития управления вертикально-интегрированными нефтяными компаниями . 8

1.1. Эволюция системы управления топливно-энергетическим комплексом в современной России 8

1.2. Стратегия вертикальной интеграции и управление финансами нефтяных компаний зарубежных стран 31

Глава II. Финансовая компания "ЛУКойл" как объект управления 57

2.1. Организационные структуры холдинга НК "ЛУКойл" и их внутреннее и внешнее взаимодействие 57

2.2. Финансовое состояние и проблемы развития деятельности НК "ЛУКойл" 70

2.3. Рационализация денежных расчетов в НК "ЛУКойл" 94

Глава III. Совершенствование финансового управления в НК "ЛУКойл" 105

3.1. Денежные потоки НК "ЛУКойл" и их анализ 105

3.2. Проблемы управления финансовыми ресурсами в НК "ЛУКойл" 122

3.3. Финансовое планирование в системе управления НК "ЛУКойл" 135

Заключение 155

Список литературы 159

Приложения

**Введение к работе**

Актуальность темы. Указ Президента Российской Федерации от 17 ноября 1992 г. N 1403 "Об особенностях приватизации и преобразования в акционерные общества государственных предприятий, производственных и научно- производственных объединений нефтяной, нефтеперерабатывающей промышленности и нефтепродуктообеспечения" и последующие постановления Правительства РФ, утвердившие учредительные документы вновь созданных нефтяных компаний, были фактически единовременными актами, заложившими организационно экономическую основу вертикально-интегрированных нефтяных компаний в условиях зарождающейся рыночной экономики в России. В действительности становление таких компаний даже в странах с развитой рыночной экономикой занимает многие годы.

В условиях России с ее еще неразвитой рыночной инфраструктурой перед новыми вертикально-интегрированными нефтяными компаниями стоят сложнейшие задачи по превращению их в хозяйственный комплекс нового типа, конечным результатом создания которого должна стать производственно-экономическая система нового поколения, которая должна работать в режимах:

- производственно-технологического потока, связывающего разведочные, добывающие, перерабатывающие и сбытовые предприятия;

- сбытового потока, обеспечивающего непрерывное движение нефти и нефтепродуктов к потребителям, формирующего рыночные задания производству и наиболее выгодным путем реализующего заказанную продукцию на внутренних (региональных) и внешних рынках;

- инвестиционно-финансового потока, обеспечивающего постоянную и достаточную аккумуляцию внутренних и внешних привлекаемых ресурсов, рациональное распределение финансовых средств на эффективные инвестиционные

проекты при одновременном нормальном обращении капитала в структурных

подразделениях компании, при сохранении в них высокой оперативно-хозяйственной

сам о стоятель н о сти.

Новые условия хозяйственной деятельности потребовали от нефтяных компаний совершенствования организационных структур внутрифирменного управления, охватывающего всю производственно-сбытовую и финансово экономическую цепочку компании.

В отечественной научной литературе, включая такие основополагающие работы как "Концепция энергетической политики России в новых экономических условиях" (1992г.) и "Энергетическая стратегия России" (1994г.), хотя и разработаны основные направления преодоления развития энергетического кризиса и создания развитых рыночных отношений в топливно-энергетическом комплексе и

энергопотреблении, однако фундаментальных исследований о преодолении этих тенденций и создания соответствующей системы управления финансами в отдельно взятой вертикально-интегрированной нефтяной компании ни в отечественной, ни в зарубежной литературе пока нет, что и определило актуальность темы.

Цель и задачи исследования. Автор диссертации ставил своей целью на основе анализа процесса становления новых организационных структур в нефтяной промышленности России и обобщения методов управления финансовыми потоками ведущих вертикально-интегрированных компаний зарубежных стран разработать конкретную систему управления и планирования финансов в крупнейшей вертикально-интегрированной нефтяной компании "ЛУКойл".

Исходя из данной цели в диссертационном исследовании поставлены следующие основные задачи:

- определить общие принципы, тенденции и генезис развития управления вертикально-интегрированной компании России и выявить общемировые тенденции в системе организации и управления финансами вертикально-интегрированных

нефтяных компаний;

- на основе анализа деятельности АО "ЛУКойл" выявить специфику финансовых отношений и нормативно-правовую базу управления финансовой деятельности холдинговых компаний и дать рекомендации по рационализации денежных потоков вертикально-интегрированных компаний;

- провести анализ финансовой деятельности АО "ЛУКойл" и выявить пути рационализации управления финансами Компании;

- разработать систему внутрифирменного финансового планирования и контроля, обеспечивающую минимизацию финансовых издержек и реализацию единой финансовой программы АО "ЛУКойл".

Предмет исследования. Работа посвящена исследованию системы

финансовых отношений, возникших в вертикально-интегрированной нефтяной компании "ЛУКойл", охватывающей в своей деятельности весь комплекс проблем, связанный с разведкой, добычей, переработкой и реализацией нефти и

нефтепродуктов.

Информационная база исследования. Фактологическую основу исследования составили Указы Президента и Постановления Правительства Российской Федерации в первой половине 90-х годов, "Концепция энергетической политики России в новых экономических условиях", "Энергетическая стратегия России", ежегодные финансовые отчеты ведущих зарубежных нефтяных компаний, сводные финансовые показатели и сводный баланс по АО "ЛУКойл" за І993-1994гт., а также публикации в отечественной и зарубежной специальной периодической печати.

Научная новизна диссертации заключается в том, что в ней:

-впервые в российской экономической литературе исследован процесс становления и укрепления организационной структуры вертикально интегрированных нефтяных компаний в период преобразования и перехода к рыночной экономике;

-осуществлен сравнительный анализ организационных структур и финансовых потоков в ведущих нефтяных компаниях зарубежных стран на основе чего выявлены конкретные возможности использования их положительного опыта в процессе совершенствования вертикально-интегрированных структур в нефтяной промышленности России;

-на основе проведенного финансового анализа деятельности группы дочерних предприятий АО "ЛУКойл", а также финансовых отношений, возникающих внутри последней, даны рекомендации по рационализации денежных потоков и финансового управления компании;

-предложена и обоснована методика финансового планирования, обеспечивающая реализацию финансовой программы компании.

Достоверность основных выводов и положений обеспечивается:

- научной методикой исследования:

- изучением и использованием трудов ведущих экономистов, законодательных и нормативных актов, широкого круга публикаций отечественных и зарубежных авторов в области управления финансами корпораций, и в частности, вертикально-интегрированных компаний;

- диалектическим последовательным подходом в решении поставленных задач;

- использованием плановых и отчетных данных отечественных и зарубежных компаний;

- апробацией основных положений работы в публикациях, на научно- практических конференциях АО "ЛУКойл" и реализацией основных положений в практической деятельности АО "ЛУКойл".

Теоретическая и практическая значимость работы. Анализ организационной перестройки и финансовой деятельности крупнейшей вертикально-интегрированной нефтяной компании "ЛУКойл" с использованием опыта функционирования аналогичных компаний в условиях развитой рыночной экономики зарубежных

стран способствует преодолению сложнейших проблем, возникших у предприятий

нефтяной промышленности в процессе их адаптации и менее болезненного их

функционирования в переходный период к рыночной экономике.

Положения диссертации могут быть использованы как вновь созданными вертикально-интегрированными компаниями для более ускоренной реорганизации своих организационных и финансовых структур к успешной деятельности в условиях рыночных отношений, а также Минтопэнерго, Минэкономики и другими правительственными органами для ускорения процесса перевода всех предприятий нефтяной промышленности к работе в условиях рыночной экономики.

Материалы диссертационного исследования могут быть использованы при преподавании курсов по организации и управлению современными вертикально-интегрированными компаниями и их финансовыми потоками, а также в преподавании курса "Финансы предприятий".

Апробация работы.

Теоретические положения исследования используются в учебном процессе кафедры финансов Спб УЭиФ.

Практические положения частично реализованы в системе управления финансами нефтяной компании "ЛУКойл".

## Эволюция системы управления топливно-энергетическим комплексом в современной России

В целях более предметного исследования системы финансовых отношений в вертикально-интегрированных нефтяных компаний и разработки обоснованных рекомендаций по совершенствованию управления финансами этих компаний с нашей точки зрения необходимо проследить эволюцию развития таких компаний в России и в зарубежных странах. Диалектический метод познания требует проведения такого анализа в развитии непосредственного объекта исследования. Поэтому свои исследования автор и начинает с изучения эволюции управления в топливно-энергетическом комплексе России и ведущих зарубежных странах.

Изменения в организации и управлении топливно-энергетическим комплексом (ТЭК) в современной России нельзя рассматривать в отрыве от сложившихся систем управления этими отраслями в б. СССР, где структура управления отраслей ТЭК была чрезвычайно централизована и характеризовалась жесткими вертикальными связями в пределах каждой отрасли комплекса. В комплекс входили как добывающие, так и энергопреобразующие и перерабатывающие отрасли.

К первым относятся нефтяная, газовая и угольная, ко вторым-нефтеперерабатывающая и электроэнергетическая промышленность. Управление каждой отраслью осуществлялось через отраслевые министерства. ( Приложение 1).

Для координации работы этих отраслей при Совете Министров СССР был создан Комитет по топливно-энергетическому комплексу во главе с заместителем председателя СМ. Однако Комитет по ТЭК не мог осуществлять в полной мере координацию деятельности всех отраслей, так как Министерство нефтеперерабатывающей и нефтехимической промышленности СССР подчинялось Комитету по химии и лесохимической промышленности. Помимо отраслевых министерств ТЭК, существовало Министерство геологии СССР, которое вело работы по разведке новых месторождений с последующей передачей разведанных запасов нефти, газа и угля для разработки соответствующим отраслевым министерствам. Это была гигантская административная структура с производственными объединениями и предприятиями в нижнем звене, и значительной концентрацией финансовых ресурсов на уровне министерств, нацеленная на выполнение любой ценой показателей государственного плана по каждой отрасли ТЭК.

Отраслевая разобщенность управления особенно негативно сказывалась на развитии нефтяной и газовой отраслей промышленности, а также на нефте- и газопереработке и системе доставки продукции этих отраслей до потребителя. Этот единый комплекс был разделен между собой узковедомственными барьерами с колоссальным административно-бюрократическим аппаратом, что снижало эффективность функционирования этих отраслей как единого целого, учитывая также сложности перераспределения финансовых ресурсов между самостоятельными отраслевыми министерствами.

Быстрое развитие нефтяной и газовой промышленности, ставшее возможным благодаря открытию крупных и крупнейших нефтяных и газовых месторождений, осуществлялось за счет высоких отборов из месторождений в нарушение их рациональной разработки и очень неэффективного использования уже добытого углеводородного сырья. Это положение складывалось вследствие диспропорции капитальных вложений на создание мощностей по добыче и транспорту нефти и газа, и в перерабатывающие отрасли (нефтегазопереработка). Последние являются основой для обеспечения потребностей народного хозяйства в продукции, но из-за крайне низких объемов капиталовложений оказались в катастрофическом положении. Уровень капитальных вложений в нефтегазопереработку в СССР на протяжении десятилетий находился в пределах 5-6% от общих капиталовложений в нефтяную и газовую промышленность. Все это крайне отрицательно сказалось на рациональном использовании уже добытого углеводородного сырья и привело к чрезвычайно большим потерям или прямому сжиганию многих видов ценнейшей продукции. Например, на протяжении многих лет объемы нефтяного газа, сжигаемого в факелах только в Западной Сибири, достигали более 18 млрд. куб. м в год.

## Организационные структуры холдинга НК "ЛУКойл" и их внутреннее и внешнее взаимодействие

В первой главе были рассмотрены основные направления преобразований системы организации и управления отраслями ТЭК в переходный период, включая такие отрасли, как газовая промышленность, электроэнергетика, угольная и нефтяная, а также мировой опыт построения вертикально- интегрированных компаний в нефтедобывающей отрасли, традиционные и новые инструменты управления финансами этих компаний. Из анализа становления новых организационных структур в нефтяной промышленности видно, что процесс приватизации в отрасли наиболее успешно может быть решен путем акционирования и создания вертикально-интегрированных акционерных нефтяных компаний. Процесс становления вертикально-интегрированных нефтяных компаний в стране, в которой на протяжении многих десятилетий существовала чрезвычайно централизованная система управления отраслями экономики с жесткими вертикальными связями, представляет сложную задачу. Этот процесс усложняется и тем, что становление вертикально-интегрированных компаний должно сопровождаться параллельно созданием соответствующей инфраструктуры, в первую очередь финансово-кредитной, без которой акционированные вертикально-интегрированные компании не могут успешно функционировать в рыночной экономике.

Ранее были рассмотрены вопросы становления новых организационных структур на примере вертикально-интегрированных нефтяных компаний "ЛУКойл" и "ЮКОС" и рекомендована для вновь создаваемых НК универсальная структура аппарата управления материнской компании (холдинга), с необходимостью усиления в ней структур управления, связанных с основными направлениями производственной деятельности, финансовыми и товарными потоками, а также стратегическим финансовым планированием. В данном разделе работы более подробно остановимся на вопросах совершенствования организационной структуры холдинга НК "ЛУКойл" и перспектив взаимодействия между отдельными его структурами, прежде всего с точки зрения рационализации денежных и финансовых потоков и обеспечения наиболее рационального использования собственных и заемных финансовых ресурсов. АО "Нефтяная компания ЛУКойл", как уже отмечалось, учреждено 5апреля 1993г. Костяком АО НК "ЛУКойл" послужил образованный еще в конце 1991г. концерн "Лангепас-Урай-Когалымнефтегаз", куда вошли три производственных объединения по добыче нефти, а четвертым учредителем выступил Можейкяйский НПЗ. Соучредителями концерна выступили также Главснабнефть правительства Москвы, нефтеперерабатывающие заводы ПО "Пермьнефтеоргсинтез", Волгоградский и Новоуфимский НПЗ и СП "Юралс". Концерн "ЛУКойл" по своей структуре представлял добровольную форму объединения предприятий, сохранивших свою хозяйственную самостоятельность. Включением в состав концерна предприятий, охватывающих все стадии деятельности нефтяной отрасли, был сделан первый шаг по созданию новой структуры управления, направленной на демонополизацию добычи, переработки, сбыта нефти и нефтепродуктов.

Вошедшие в концерн самостоятельные производственные объединения по добыче нефти, нефтеперерабатывающие заводы, а также организации по сбыту нефти и нефтепродуктов делегировали концерну часть своих полномочий в области реализации продукции, поиска иностранных инвесторов и на первом этапе созданный на добровольных началах концерн действовал по сути дела на условиях комиссии. В условиях перехода к рыночной экономике уже простое объединение экономических интересов нефтегазодобывающей и нефтеперерабатывающей

## Денежные потоки НК "ЛУКойл" и их анализ

Изложенные в первой и второй главах система формирования новых акционерных компаний в ТЭКе, самого АО НК "ЛУКойл", методика финансового анализа и сам финансовый анализ деятельности этой компании, а также некоторые, в основном, практические (часто чисто интуитивные) решения наболевших проблем финансового управления, возникающих в условиях перехода к рынку, подводит нас к задачам теоритического обобщения данных проблем и уже на основе синтеза теории и практики - к разработке новой стратегии управления финансами ВИК в условиях России.

Остановимся на некоторых наиболее общих теоритических вопросах финансов корпорации с тем, чтобы в дальнейшем не допускать смешения основных понятий, что часто имеет место в современной специальной литературе по финансам.

Следует отметить, что в западной литературе по вопросам экономики вообще мало уделяется внимания определению основных исходных понятий (категорий). Так например, в широко известных учебниках Кэмпбелл Р. Макконел, Стенли Л. Брю "Экономикс"6, Д.Н.Хайман "Современная микроэкономика: анализ и применение"7, Ван Хорн Дж. "Основы управления финансами"8 напрасно искать какие-либо определения государственных финансов, финансов корпораций, управления финансами. В соответсвии с "западной модой" в учебнике Е.Стояновой "Финансовый менеджмент - российская практика"9 также ни слова не сказано об объекте и субъекте управления финансами предприятия, но зато приведено более сотни формальных расчетов отдельных аналитических показателей деятельности предприятия,

используемых в качестве инструмента для принятия управленческих финансовых решений.

С нашей точки зрения сводить все управление такой сложной подсистемой как финансы предприятия к набору аналитических формул слабо адаптированных к нашей отчетности годится лишь для академического преподавания, а не хозяйственной практики.

Из-за ограниченности объема диссертации мы не имеем возможности привести определения финансов предприятий, данных в свое время ведущими советскими учеными-финансистами - А.М.Александровым, А.М.Бирманом, Э.А.Вознесенским, Н.Г.Сычевым, Б.М.Собанту и др. до начала 90-х годов. Поэтому ограничимся анализом точек зрения на содержание финансов, высказанных в последних публикациях.

Так в монографиях по финансовому менеджменту И.Т.Балабанова, В.В.Бочарова уделяется достаточно большое внимание понятийному аппарату финансов предприятий и содержанию самого финансового менеджмента, однако они не выходят за пределы уже имеющихся традиционных трактовок финансов, ранее имеющихся в советской экономической литературе.

Так И.Т.Балабанов трактует финансы как систему "... денежных отношений, выражающих формирование и использование денежных фондов в процессе их кругооборота" и подразделяет их на общегосударственные финансы и финансы хозяйствующих субъектов. Однако, кругооборот денежных фондов это далеко не специфический признак государственных финансов, которым вообще не свойственен кругооборот, и их атрибутами является императивность и безэквивалентное изъятие средств и безвозвратное (в прямом смысле) финансирование. В данном случае гораздо лучше выглядит определение финансов Даля "Финансы - это все, что касается прихода и расхода государства" - имеется ввиду естественно государственные финансы, так как понятия финансов предпритятия еще не существовало.